© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Follow-up Review of Ontario's District School Boards

Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board

November 27, 2000

The Honourable Janet Ecker

Minister of Education

Dear Minister,

The Education Improvement Commission is pleased to present the report of its review team on the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board. This report is part of the follow-up review of the progress of Ontario's district school boards, which you referred to the Commission in your letter of October 20, 1999.

We thank the board, its staff, students and their parents, and community members for participating in this review.

We also thank the members of the review team: John Davies, Malcolm Ingram, Betty Moseley-Williams, Arlene Wright, and Liz Mitchell.

We have reviewed this report and determined that it meets the criteria set by the Commission. We offer it now to you, the board, and the community.

Sincerely,

Dave Cooke Co-Chair | Ann Vanstone Co-Chair | Peter Cameron Commissioner | Rémi Lessard Commissioner | Betty Moseley-Williams Commissioner | Arlene Wright Commissioner

Please note: To view and print the School board profile, an important part of this report, please click on School board profile in the Table of Contents.

Contents

Introduction

Highlights of the 1999 review
About this review
Summary of findings

What we found

Finance
Facilities
Transportation
Communications and community relations
Student support services
Human Resources
Governance
Board administration

Our view

School board profile

ISBN 0-7778-9840-3

Introduction

Highlights of the 1999 review

On October 6 and 7, 1999, the Education Improvement Commission (EIC) conducted its first review of the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board. At that time, the review team praised the board for its effective practices, including the establishment of many partnerships that support student programs and services and the board's support of both new and experienced leaders through the Catholic leadership development program. The review team also noted that the board's progress to the time of the review had been in large part due to the strong leadership provided by the director of education and his senior staff.

While progress had been made in setting the foundation for a successful transition to the new, amalgamated Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board, at the time of the 1999 review a significant amount of work remained to be done. To assist the board, the 1999 review team concluded its report with seven recommendations:

- **Establish a long-term financial plan to ensure that spending priorities align with the board's goals.** Review the long-term impact of maintaining teacher salaries and preparation times at levels that exceed the amount funded by the Ministry of Education.
- **Refine the budget development process** to ensure that all employee and community groups receive accurate information, understand the budget, and have the opportunity to contribute at each stage of the process.
- **Investigate a full range of options for harmonizing and updating the board's purchasing policies and procedures.** Explore the possibilities of creating a joint purchasing department with the board's partners in the existing purchasing cooperative and of providing purchasing cards to principals and other school leaders.
- **Explore the benefits of a fully integrated transportation department** with the coterminous Grand Erie board, as well as the future potential of a regional transportation consortium with the coterminous French-language boards and other English-language boards in the region.
- **Improve two-way communication in the 1999-2000 school year.** Ensure that all groups know

that they have meaningful roles to play in decision making and that their views will be reflected in final decisions. Work with all groups to create a communications plan.

- **Ensure that the board's policy development process is completed in a timely way with appropriate input.** Note that, while the board's policy development process is inclusive, new policies and procedures must be timely to be useful, and strong leadership from trustees is required to ensure that clear goals and time lines are in place to guide policy development committees.
- **Work with employee and community groups to develop a strategic plan** that identifies long-term goals beyond the 1999-2000 school year.

The full version of the 1999 progress report on the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board is available on the EIC's website at http://eic.edu.gov.on.ca.

About this review

Our review team visited the board on October 12 and 13, 2000. During this visit, we met with a wide range of board representatives and education partners to discuss the board's progress in responding to the recommendations listed above.

In this report, **the board's response to recommendations from the first review will be indicated in bold. Significant progress in responding to a particular recommendation will be indicated in bold and marked with an asterisk (*).**

This report also outlines the board's general progress in each of the functional areas examined during the first progress review: finance, facilities, transportation, communications and community relations, student support services, human resources, governance, and board administration.

Summary of findings

The Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board has taken the 1999 review team's recommendations seriously and is responding to them. We feel that senior staff and trustees are moving forward together, with the support of their employees, school councils, students, and communities.

The board has made particular progress in the areas of communications and transportation. Also, as the 1999 review team noted, the board's focus is clearly on the students. We commend staff and trustees for the many innovative programs and services that support student learning.

We also commend the board for establishing a consultative approach to policy development, in particular its creation of a policy and procedures committee. We feel, however, that the board is moving too slowly with its policy development process. The board should also move quickly to develop its long-term strategic plan, which we heard was at a very early stage. Once the board's strategic plan is approved, senior staff and trustees should focus on creating a long-term financial plan that reflects the goals and directions of the strategic plan.

The board has made some refinements to its budget development process. In the area of purchasing, much more work needs to be done. The board is behind many other boards in terms of its business systems, and this area should become a major focus for senior staff.

Most of the people with whom we met during our review-employees, parents, students, community members, senior staff, and trustees-felt positive about the board's progress and its service to students. A great deal of support and goodwill exists in all groups. We commend them all for their efforts so far, and hope that this report will help them achieve their goals.

About the board		
Name:	Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board	
Location:	South central Ontario	
Size:	4,108 sq. km	
	1999-2000	Projected 2000-01
Number of elementary and secondary students:	9,611	9,931
Number of schools:	32	33
Total student-focused funding allocation:[1]	$55,654,275	$60,220,338
Ratio of supervisory officers to students:[2]	1 : 3,204	1 : 3,310
Coterminous boards:	Grand Erie District School Board, *Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest, Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud*	
Major changes since the 1999 review:	None	

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

[2] Formula: Supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary enrolment.

See School board profile, for more detailed information.

What we found

Finance

The Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board has benefited from the Ministry of Education's new funding formula. The board projects that its total 2000-01 funding allocation from the ministry will be approximately $60 million, about $4.6 million or 8.2 per cent more than the board received in 1999-2000. Student enrolment has increased 3.3 per cent this year over last. The board has approved a balanced budget for 2000-01, one that is within its funding allocation.

The board faces financial challenges that are due to its high teacher salaries and high elementary-level preparation time. Like many other boards in Ontario, the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board finds it financially difficult to provide a full-time secretary and full-time principal in all of its schools. The board operates many small schools that have enrolments that are lower than the enrolment levels used by the ministry's funding formula to determine allocations for principals, vice-principals, and school secretaries.

We were pleased to see that **the board has begun to refine its budget development process**, to ensure that people have more accurate information about the budget and more opportunities to be involved in the process. The board held a budget symposium for its 2000-01 budget, which involved all groups in the board and its community. Senior staff told us that the budget symposium was a first step and that they hope to involve people further in future budgets. Most of the school council representatives with whom we met stated that they are happy with their limited involvement in the budget process. Other groups, however, expressed the wish to become more involved.

Many groups in the board, including parents and principals, still do not appear to understand the board's financial situation. The board did have difficulty getting budget information to groups following the symposium, but this problem was due in large part to difficulties the board had in obtaining current budget information from the Ministry of Education.

We urge senior staff to involve all groups in all stages of the budget development process next year, and to adequately communicate the board's financial situation-including its challenges-to all groups so that they can better understand and support the board's endeavours. The Niagara Catholic District School Board has an excellent budget document online, which the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board may find helpful in developing a more user-friendly and easy-to-understand budget document of its own.

As we noted above in our "Summary of findings," at the time of our review the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board was in the early stages of establishing a strategic plan (see the Board administration section for more details). **We were told that senior staff plan to make the development of a long-term financial plan, which was recommended by the 1999 review team, a priority once the board's strategic plan is approved.** We urge them to do so.

In response to the 1999 review team's recommendation that the board investigate a full range of options for harmonizing and updating its purchasing policies and procedures, the board has developed purchasing policies and procedures, but principals told us that these policies are not always effective and are not consistently followed. Principals told us that the ordering system is cumbersome and that they would like it to be decentralized to their schools. This board, like many boards of its size, operates without a purchasing department, so it is important that purchasing policies and procedures are followed consistently throughout the system. We urge the board to move quickly to a purchasing card system, which is more efficient and which provides a better reporting system than decentralized practices.

The board could also benefit from moving quickly to update its financial systems. As the board has a wide-area network in place, it could put more administrative systems, such as budgeting, accounting, and human resources, online.

Facilities

The Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board is experiencing significant growth in student enrolment. Average school capacity at both the elementary and secondary levels is more than 100 per cent. In September 2000, the board opened a new elementary school in Brantford, and construction has already begun on a new secondary school in the town of Simcoe, to open in September 2001.

The board faces a significant challenge in financing the construction of its new secondary school. Senior staff told us that the cost of construction has risen above the amount per square foot allocated by the Ministry of Education.

We encourage the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board and its coterminous Grand Erie board to look for opportunities to work together in the area of student accommodation. One board has declining student enrolment, while the other has increasing enrolment. As these boards develop their long-term capital plans for the Ministry of Education, they should look for mutually beneficial opportunities to cooperate on accommodation issues. We urge both boards to take advantage of these opportunities.

Transportation

The Brant/Haldimand-Norfolk Catholic and Grand Erie boards are moving towards the formation of an integrated transportation department. The boards have joined the administration sections of their transportation departments, housing them in one facility in Brantford, and they share one database and routing system. Parents of both boards can access this joint transportation department through a 1-800 number, and staff from either board can respond to parents' questions and address issues. The two boards have harmonized their walking distance policies in all but one area, and their school calendars are harmonized except for one or two days. The two boards provide a "one road, one bus" service for all students in both boards, as well as providing services to their coterminous French-language Catholic board. We heard from principals and students that the board's transportation system works effectively.

The board predicts that it will spend about $67,000 more than the $3.7 million it will receive from the ministry for student transportation, primarily, we were told by senior staff, because of rising fuel prices.

We were impressed by the level of sharing among the boards in this region. We encourage the

Brant/Haldimand-Norfolk Catholic and Grand Erie boards to continue examining the administrative structure of their joint transportation department to see if they can achieve greater efficiencies. For example, the boards could fully integrate their transportation departments and administer the integrated entity as a separate department that is accountable to both boards. The EIC's publication *Best of Effective Practices* outlines some examples of boards that have fully integrated their transportation departments, and we encourage the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic and Grand Erie boards to use this resource in their investigation of this option.

Communications and community relations

*** In the 1999-2000 school year, the board made good progress in improving two-way communication. It continues to implement improvements,** such as the establishment of the following:

- a communications committee, which will include representatives from all groups in the board and its community
- a policy and procedures committee, which includes representatives from all groups
- a communication protocol, which was sent to all parents, setting out whom to contact on the board for specific issues and concerns and how to contact them
- e-mail access for all schools and school councils.

We were pleased to see these improvements, and the groups with whom we met told us that they are pleased as well with the board's direction in communications. We also heard that work remains to be done. For example, while principals said they are pleased to be involved in many board-wide committees, they also mentioned three concerns they have about communication: they feel that the board should eliminate the duplication of information, as the same information is being simultaneously distributed via e-mail, fax, and regular mail; that senior staff should take a more coordinated approach to gathering information from principals; and that senior staff should respond to principals' inquiries in a more timely fashion.

The board and its school councils used the EIC's *Best of Effective Practices* in developing their Regional Catholic Advisory Council. This council includes representatives from school councils, trustees, senior staff, and all employee groups. The council appears to be very active. Among many other activities, it facilitates communication between individual school councils and the board, provides training opportunities for new school council chairs, and plays an active role on board-wide committees, including a committee that analyses the results achieved by the board's students on the province-wide tests administered by the Education Quality and Accountability Office (EQAO). (This EQAO Action Plan Committee is described in the Board administration section of this report.)

All groups are actively involved in policy development (see the Governance section for more details), and school councils, along with their principals, participate in the development of the board's "school action plans" (plans to improve the level of student achievement). Most of the school council representatives with whom we met said that they are happy with their role and their involvement in both their schools and the board. The board's school councils appear to be effective at the school level, and we encourage their members to become more involved in the board's strategic planning and budget development processes.

The board has made progress in the area of information technology. It is a partner with the Grand Erie board in a wide-area network, and the two boards have extended this partnership to make surplus band-width available to other public agencies, such as local hospitals. The Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board has made e-mail available throughout its system, and it has hired a software support technician to provide computer training and support to board staff.

Student support services

Throughout the board, many excellent programs are in place to support students. For example, secondary students expressed positive feelings about the career centres in their schools. These centres are staffed by two career counsellors, as well as peer counsellors for younger students. Services offered include career information, job listings, and instructions in how to write a résumé.

The students with whom we met were also complimentary about the police officer on staff at their secondary school. The Brantford Police Department provides officers as school staff in the board's two

secondary schools in Brantford. Students spoke of the benefits of this situation, especially for those students who face challenges in their lives, who can approach the officers for advice. Students told us that they really appreciate this service and that the officers contribute to the overall sense of harmony and progress at their school. We commend the Brantford Police Department for its commitment to the students and schools in its community. We were also pleased to hear that in Haldimand and Norfolk counties the Ontario Provincial Police operate a Values, Influences, and Peers program in the board's elementary schools.

Under a program called Peers Against Drugs, secondary school students pay visits to elementary schools to talk about the dangers of drugs. The students with whom we met told us that this program works well and that they have seen a significant decrease in smoking at their secondary schools.

Members of the community told us that the board supports increased skills training for students. They said that students have good opportunities for apprenticeship and co-op education programs through the Brant Skills and Development Program.

The board has many in-service (professional development) opportunities and programs in place to support teachers. For example, it conducted a system-wide assessment of its progress in implementing the new math curriculum, and is using this assessment to determine future staff development in this area.

Principals told us that the board's special education department is excellent, and representatives of the board's special education advisory committee told us that they are pleased with the board's special education plan. The board has hired additional support staff for students with special needs, but senior staff told us that the board is still understaffed in the area of speech and language. Senior staff also commented that, because of the limited number of professionals available-both on staff and in the community-there are overly long waiting periods for assessments of students with special needs.

Human resources

A new personal services contract for principals and vice-principals is almost complete. The board has arrived at new collective agreements with its elementary teachers, secretaries, education assistants, library and computer technicians, child and youth workers, custodians, and occasional teachers. At the time of our review, the board was still negotiating with its secondary teachers. The board does not have a formal labour-management council, but employee-union representatives have the opportunity to meet with trustees once a year and with senior staff and principals two or three times a year.

We heard from non-union staff that an internal pay equity process has been under way for some time, and they are anxious to be informed of the results. These staff members appear to feel less valued by senior staff than other groups in the board. While good two-way communication processes have been set up between senior staff and most other groups in the board, there appears to be a lack of effective communication between senior and non-union staff. We urge these two groups to establish a more formal method of communication, one that ensures that the concerns and issues of non-union staff are heard and that information from senior staff reaches non-union staff.

The board is committed to leadership development. Its initiatives in this area include ongoing in-service opportunities for new and experienced principals, the involvement of principals as active participants in senior staff committees, and succession planning for senior staff and principals. The board also continues to recruit new teachers.

Governance

With respect to the 1999 review team's recommendation that the board complete its policy development in a timely way with appropriate input, the board has established an inclusive but slow process. It hired a consultant to create a policy development process, which resulted in the establishment of a policy and procedures committee. This committee includes representatives from all groups in the board's community. While this emphasis on inclusive decision making is good, in three years only about eight or nine policies have been developed and approved. Most boards have completed their policy development process, and we heard from various groups at the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board that they want their board's process to be complete as well. While we commend the board for involving all groups, trustees must set shorter time lines for policy development and find ways to speed it up.

The board is reviewing its mission statement to update it, and it has consulted all groups on their vision for the board. Senior staff told us that they intend to present the updated mission statement to the new board of trustees after the November 13, 2000, trustee elections.

The board has one student trustee. She told us that her comments and opinions are welcome at board meet-ings and that a trustee mentor supports her in her role. She wants to develop a system for communicating with student councils at other schools, both elementary and secondary. We commend her for her enthusiasm and commitment, and suggest that she may wish to consult the EIC's *Best of Effective Practices*, which describes excellent examples of student council communication procedures. We also encourage the board to consider holding student elections for the student trustee position. The EIC endorses this process as an effective way for students' voices to be heard.

While trustees do receive reports on student achievement throughout the school year, we encourage them to ensure that they receive adequate information on how schools are progressing with their plans to improve student achievement, and that this information also be made available to the public.

Board administration

Senior staff are slowly and carefully addressing the EIC's 1999 recommendation to work with employee and community groups to develop a strategic plan. They have an outline for the process they will use to develop a long-term strategic plan, a process that will involve all groups. Senior staff expect to have a three-year strategic plan by early in 2001. We urge them to ensure that, once the strategic plan is approved, they focus on developing a long-term financial plan that aligns expenditures with the board's strategic goals.

In 1999-2000 the board developed a one-year system plan with the input of principals, school staff, parents, and students, called Leading the Way. Principals and school councils used the plan's four areas of focus-leadership, staff development, the distinctiveness of Catholic education, and communication and community building-to develop their own school-level plans. Senior staff told us that Leading the Way provided a framework for school planning, and that principals' performance appraisals are linked to the success of this school planning exercise.

The board has an EQAO Action Plan Committee, which involves parents, teachers, and administrators. After reviewing and analysing EQAO test results, the committee develops a system plan that includes strategies to share best practices among schools, clarifies expectations of results, and establishes indicators of success.

Each school receives a copy of the system template that outlines how to monitor and track the success of its own EQAO action plan. The board has recommended that principals use this template as a way to share information with teachers and parents, and we encourage all principals to do so. We heard from school councils that they are happy with their participation in school planning.

We encourage senior staff and principals to, in future, combine EQAO test results with other indicators of student success, such as attendance rates or graduation rates for secondary students, in developing board and school improvement plans. The EIC will publish a comprehensive handbook on school improvement planning before the end of the year, and we encourage the board to use that document as a guide.

In May 2000 the board restructured its senior administration and central office, based on the recommendations of a consultant. Part of the restructuring involved hiring a human resources manager and a manager of business services. As we said above in the Finance section, we urge senior staff to focus now on upgrading their financial and business systems, especially in light of the board's electronic capabilities.

Our view

The Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board is progressing well in addressing some of the 1999 review team's recommendations. Two-way communication has improved, and we commend

the board for its inclusive decision-making processes. We also congratulate the board for moving towards the integration of its transportation system with that of its coterminous English-language board.

The board has attempted to make its budget development process more inclusive, and senior staff told us that they will further refine the process. A strategic planning process has been initiated.

The board continues to offer innovative programs and services for students, and we were pleased to hear from students that they enjoy their school experience and feel well prepared for their futures.

To assist the board and its community, we offer the following recommendations:

- **Move quickly to complete the policy development process.** While we commend the board for its establishment of a policy and procedures committee and for involving all groups as active participants in policy development, trustees must set tighter time lines for the completion of this process. Many groups in the board expressed a desire that the board complete this process more quickly.
- **Continue to update and refine business systems, including purchasing.** In the area of purchasing, more work is needed to ensure consistency of purchasing practices throughout the system. We recommend that the board move quickly to establish a purchasing card system. We also encourage senior staff to begin upgrading the board's business and financial systems; for example, to establish online budget and purchasing processes.
- **Establish a long-term financial plan to ensure that spending priorities align with the board's goals.** We urge senior staff to make the development of a long-term financial plan a priority once the board's long-term strategic plan has been approved.
- **Establish a more formal communication process between non-union and senior staff.** While good two-way communication processes have been set up between senior staff and most other groups in the board, there appears to be a lack of effective communication between senior and non-union staff. We urge these two groups to establish a formal method of communication, one that ensures that the concerns and issues of non-union staff are heard and that information from senior staff reaches non-union staff.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

School Board Profile

Addresses

Name of board:	Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board
Board number:	51
Address:	322 Fairview Drive, P.O.Box 217, Brantford ON N3T 5M8
Phone:	519-756-6505 **Fax:** 519-756-9913
General E-mail:	**Website:** www.bhncdsb.edu.on.ca
Director's name:	Joseph Rapai
E-mail:	jrapai@bhncdsb.edu.on.ca
Chair's name:	Ted Farrell
E-mail:	tfarrell@bhncdsb.edu.on.ca
Ministry of Education district office:	**Address:** London District Office, Suite 207, 217 York Street, London ON N6A 5P9 **Phone:** 519-667-1440

Type of board

☐ English ☐ French ☑ **English Catholic** ☐ French Catholic

Vision statement

The Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board exists to graduate successful lifelong learners in schools which are safe, caring and Christian learning communities. In order to achieve this, we will provide:

- Catholic learning opportunities which encourage and promote partnership and cooperation of home, parish, and school in providing the best quality learning opportunities
- Catholic learning communities which live the Gospel values of Jesus
- Catholic learning communities which endeavour to meet the needs of all students in developing their God-given potential

- Catholic learning communities which prepare students to become responsible citizens called to witness and promote peace, justice, and respect for the rights of others
- Catholic learning communities which utilize both cost-efficient and ethical management and resources in the operation of the system.

"Now, the important thing is that your way of life should be as the gospel of Christ requires."
Philippians 1:27

Our Focus is Learning ... Our Reputation is Caring
Catholic Education ... it's wherever you are!

Area description

Size in sq. km:	4,108	☑ **continuous boundary** *or* ☐ broken boundary		
Population (electors):	38,458 *as of March 2000*			
Major cities or towns:	Brantford	Paris	Simcoe	Port Dover
	Delhi	Caledonia	Scotland	Burford
	Dunnville	Hagersville	Haldimand	Cayuga

Financial data

	1998-99	1999-2000	Projected 2000-01
Total funding allocation for operating purposes	$52,000,084[1]	$55,654,275[2]	$60,220,338[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	$4.47	$4.49	$5.21

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.

[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

School facilities

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of functioning elementary schools	30	30	31	31
Number of functioning secondary schools	2	2	2	3
Number of portables in classroom use	64	80	105	91
Number of schools with daycare space	2	2	2	2

Transportation

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Percentage of elementary students bused	73	73	74	74
Percentage of secondary students bused	81	82	82	77
Percentage of routes shared by one or more other boards	82	84	84	88
Total transportation budget	$4,209,337	$4,138,986	$4,394,425	$4,440,000

Student enrolment

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary (full-time equivalent)	6,817	6,936.5	7,205.5	7,457.7
Secondary (full-time equivalent)	2,339.9	2,674	2,725	2,820.4
Special education designated (total count)[1]	748	775	800	830
English as a Second Language/English Skills development designated (total count)[1]	19	33	35	35
Native second language (total count)[1]	0	0	0	0
Adult education (total count)[2]	0	0	0	0

[1] These students are included in the totals for elementary and secondary enrolment.
[2] These students are *not* included in other enrolment totals.

Tuition agreements for Native students

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of tuition agreements	N/A	N/A	N/A	N/A

Average school utilization

	1999-2000[1]
Elementary	103.9
Secondary	146.1

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

Average class size

	Sep. 98[1]	Sep. 99[2]
Elementary	24.1	24.6
Secondary	21.7	22

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

School staff

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary teachers (full-time equivalent)	351.1	359.2	375.4	380
Secondary teachers (full-time equivalent)	139.8	163.5	165	170
Education assistants (full-time equivalent)	91.2	89.4	84.3	84.3
Clerical staff (full-time equivalent)	37.6	39.5	41	45
Custodial and maintenance staff (full-time equivalent)	68.8	69.5	72.8	76.8
Principals[1] (full-time equivalent)				
(total count)	32	32	34	34
Vice-principals[1] (full-time equivalent)				
(total count)	9	9	7	8

[1] Does not include principals or vice-principals who have been seconded to the board office.

Board staff - full-time equivalent

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Supervisory officers, including director	5	5	5	5
Managers, supervisors and coordinators[1]	7	8	8	8
Consultants and resource teachers	4.5	5.5	6.5	6.5
Clerical staff	14	13	12.5	13
Custodial and maintenance staff	1	1	1	1
Professional support services staff	30.4	30.2	39.1	39.1
Ratio of supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary student enrolment	1 : 3,052.3	1 : 3,203.5	1 : 3,310.2	1 : 3,426

[1] *Those at the board with responsibility for staff or departments, including principals and vice-principals on secondment.*

Bargaining agents

Group	Bargaining agent
Elementary teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association
Secondary teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association
Clerical staff	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Occasional teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association

Education assistants	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Caretakers	Caretakers Association
Para-professionals, library, computer technicians, child and youth workers	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Supervisory officers	Not applicable
Principals and vice-principals	Not applicable
Non-union staff	Not applicable

Governance

	1999-2000	2000-01
Number of student trustees	1	1
Number of Native trustees	0	0

School councils

District-wide council ☑ Yes ☐ No

Name and address of district chair Jeanne Smitiuch

11 Waxwing Way, Brantford ON N2R 6W5

Non-mandatory programs offered in all or part of the board

Junior Kindergarten ☑

French immersion ☑

Primary core French ☐

Other
Horizons behavioural class
English as a second language
Bridge program (secondary, special education)
Life Skills program (secondary, special education)
Alternative education
Continuing education
Heritage languages program

Changes in non-mandatory programs since the previous review ☑ Yes ☐ No

Not all "Other" programs were listed

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Étude de suivi par les conseils scolaires de district de l'Ontario

Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board

Le 27 novembre 2000

L'honorable Janet Ecker

Ministre de l'Éducation

Madame,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le rapport de l'équipe d'étude sur le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board. Ce rapport fait partie de l'étude de suivi sur les progrès accomplis par les conseils scolaires de district de l'Ontario que vous avez demandé à la Commission d'entreprendre dans votre lettre du 20 octobre 1999.

Nous tenons à remercier le conseil, son personnel, les élèves et leurs parents de même que les membres de la collectivité de leur participation à la présente étude.

Nous souhaitons également remercier les membres suivants de l'équipe d'étude : John Davies, Malcom Ingram, Betty Moseley-Williams, Arlene Wright et Liz Mitchell.

Nous nous sommes penchés sur le rapport et avons conclu qu'il est conforme aux critères de la Commission. Nous vous le soumettons ci-joint. Il sera envoyé au conseil et mis à la disposition du public.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke	Ann Vanstone	Peter Cameron	Rémi Lessard	Betty Moseley-Williams	Arlene Wright
Coprésident	Coprésident	Commissaire	Commissaire	Commissaire	Commissaire

Remarque : Pour voir et imprimer le profil du conseil scolaire, une importante partie du présent rapport, cliquez sur «Profil du conseil scolaire» dans la Table des matières.

Table des matières

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999
L'étude
Sommaire des conclusions

Nos constatations

Finances
Installations
Transport
Communications et relations communautaires
Services de soutien aux élèves
Ressources humaines
Gestion
Administration du conseil

Notre opinion

Profil du conseil scolaire

ISBN 0-7778-9841-1

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999

Les 6 et 7 octobre 1999, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a mené sa première étude du Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board. À ce moment-là, l'équipe d'étude avait félicité le conseil pour les pratiques efficaces qu'il avait adoptées, notamment l'établissement d'un grand nombre de partenariats appuyant des programmes et services destinés aux élèves et le soutien accordé par le conseil aux dirigeantes et aux dirigeants, les nouveaux comme les plus chevronnés, dans le cadre du programme catholique de formation des dirigeantes et des dirigeants. L'équipe d'étude a également fait remarquer que les progrès accomplis par le conseil jusqu'au moment de la tenue de l'étude étaient dus en grande partie au dynamisme avec lequel le directeur de l'éducation et les cadres supérieurs menaient les activités du conseil.

Si des progrès ont été réalisés dans l'établissement des fondements d'une transition réussie au nouveau conseil catholique fusionné de Brant/Haldimand-Norfolk, au moment de la tenue de l'étude de 1999, il restait encore pas mal de travail à abattre. Pour aider le conseil, l'équipe d'étude de 1999 a conclu son rapport par sept recommandations :

- **Élaborer un plan financier à long terme pour veiller à ce que les priorités en matière de dépenses correspondent aux objectifs du conseil.** Examiner l'incidence à long terme du maintien des salaires du personnel enseignant et de la durée du temps de préparation à des niveaux qui dépassent ce qui est prévu par le ministère de l'Éducation.
- **Peaufiner le processus d'établissement du budget** pour que tous les employés et groupes communautaires reçoivent des informations précises, comprennent le budget et aient la possibilité de contribuer à chaque étape du processus.
- **Examiner tout l'éventail d'options permettant d'harmoniser et de mettre à jour les politiques et les modalités d'achat du conseil.** Examiner la possibilité de créer un service des achats conjoints avec ses partenaires de la coopérative d'achat et de remettre des cartes d'achat aux directrices et directeurs d'école et aux autres dirigeants scolaires.
- **Examiner les avantages de la création d'un service de transport pleinement intégré** avec le conseil coïncident, le Grand Erie District School Board, ainsi que l'établissement futur d'un

consortium de transport régional avec les conseils coïncidents de langue française et d'autres conseils de langue anglaise de la région.

- **Améliorer les communications bilatérales au cours de l'année scolaire 1999-2000.** S'assurer que tous les groupes savent qu'ils ont un rôle primordial à jouer dans le cadre de la prise de décisions et réalisent qu'on tiendra compte de leurs suggestions dans les décisions finales. Collaborer avec tous les groupes à la conception d'un plan de communication.
- **Veiller à ce que le processus d'élaboration de politiques se fasse de façon opportune et en bénéficiant d'un apport approprié.** Bien que le conseil ait su adopter une approche inclusive, les nouvelles politiques et modalités doivent être opportunes si l'on veut qu'elles soient utiles. Les conseillères et conseillers doivent faire preuve d'un leadership dynamique pour veiller à ce que les comités d'élaboration des politiques disposent d'objectifs clairs et d'échéanciers précis pour orienter leurs travaux.
- **Collaborer avec les groupes d'employés et les groupes communautaires afin de concevoir un plan stratégique** pour identifier les objectifs à long terme après l'année scolaire de 1999-2000.

La version intégrale du rapport de 1999 des progrès accomplis par le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board est affichée sur le site Web de la CAE à http://eic.edu.gov.on.ca.

L'étude

Notre équipe d'étude a visité le conseil les 12 et 13 octobre 2000. Au cours de cette visite, nous avons rencontré un large éventail de représentantes et de représentants du conseil et de partenaires du monde de l'éducation pour discuter des progrès accomplis par le conseil afin de répondre aux recommandations exposées ci-dessus.

Dans le rapport qui nous occupe, **les dispositions prises par le conseil pour mettre en oeuvre les recommandations particulières qui lui ont été faites après la première étude sont indiquées en caractères gras. Les secteurs dans lesquels il a réalisé le plus de progrès sont indiqués en caractères gras et marqués d'un astérisque (*).**

Ce rapport met aussi en relief les progrès d'ensemble réalisés par le conseil dans chacun des domaines examinés lors de la première étude des progrès accomplis : finances, installations, transport, communications et relations communautaires, services de soutien aux élèves, ressources humaines, gestion et administration.

Sommaire des conclusions

Le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board a pris sérieusement les recommandations de l'équipe d'étude de 1999 et y répond. Nous pensons que les cadres supérieurs de même que les conseillères et conseillers s'organisent pour aller de l'avant avec l'aide de leurs employés, des conseils d'école, des élèves et des collectivités.

Le conseil a réalisé des progrès notables dans les domaines des communications et du transport. De plus, comme l'a remarqué l'équipe d'étude de 1999, il est clair que c'est sur les élèves qu'il met l'accent. Nous saluons le personnel et les conseillères et conseillers scolaires pour les nombreux programmes et services novateurs qui renforcent l'apprentissage des élèves.

Nous félicitons ensuite le conseil d'avoir établi un mode consultatif d'élaboration des politiques, en particulier la création du comité des politiques et procédures. Nous estimons, toutefois, que le conseil avance trop lentement en ce qui a trait à son processus d'élaboration de politiques. Il devrait prendre rapidement les dispositions voulues pour concevoir son plan stratégique à long terme, qui, selon ce que l'on nous a dit, est encore dans les langes. Une fois que ce plan sera approuvé, les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires devraient s'attacher à la création d'un plan financier à long terme qui reflète les buts et les orientations du plan stratégique.

Le conseil a apporté certaines améliorations au processus de préparation de son budget. Dans le secteur des achats, il lui faut encore effectuer beaucoup de travail. Le conseil traîne après plusieurs autres conseils sur le plan de ses systèmes financiers, et ce domaine devrait être placé au rang des priorités des cadres supérieurs.

La plupart des personnes que nous avons rencontrées au cours de notre étude-employés, parents, élèves, membres de la collectivité, cadres supérieurs et conseillères et conseillers scolaires-ont une opinion positive des progrès accomplis par le conseil et des services qu'il dispense aux élèves. Tous les groupes ont fait preuve de leur soutien et de leur bonne foi. Nous les félicitons tous des efforts qu'ils ont déployés jusqu'à présent, et espérons que le présent rapport les aidera à atteindre leurs objectifs.

Renseignements sur le conseil		
Nom :	Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board	
Emplacement :	Centre-Sud de l'Ontario	
Taille :	4 108 km^2	
	1999-2000	Prévisions pour 2000-2001
Nombre d'élèves aux paliers élémentaire et secondaire :	9 611	9 931
Nombre d'écoles :	32	33
Allocation totale de financement axé sur les besoins des élèves :[1]	55 654 275 $	60 220 338 $
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport aux élèves :[2]	1 : 3 204	1 : 3 310
Conseils coïncidents :	Grand Erie District School Board, Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest, Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud	
Changements majeurs depuis l'étude effectuée en 1999 :	Aucun	

[1] Source : Financement axé sur les besoins des élèves : prévisions concernant le financement pour l'année scolaire 2000-2001. Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

[2] Formule : Nombre d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) divisé par l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le Profil du conseil scolaire.

Nos constatations

Finances

Le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board a bénéficié du modèle de financement mis en place par le ministère de l'Éducation. Il prévoit qu'en 2000-2001, il recevra du ministère au titre des allocations un montant total se situant autour de 60 millions de dollars, soit 4,6 millions de dollars ou 8,2 pour cent de plus que ce qu'il a reçu en 1999-2000. Ses effectifs ont augmenté de 3,3 pour cent par rapport à l'année dernière. Il a approuvé un budget équilibré pour 2000-2001, budget qui respecte les dispositions du modèle de financement.

Le conseil fait face à des défis financiers attribuables aux salaires élevés qu'il offre à son personnel enseignant et au temps de préparation élevé qu'il accorde pour les écoles élémentaires. À l'instar d'un grand nombre de conseils scolaires de l'Ontario, le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board trouve difficile, sur le plan financier, de doter toutes ses écoles d'une ou d'un secrétaire à temps plein et d'une directrice ou d'un directeur à temps plein. Il compte de nombreuses petites écoles dont les effectifs sont inférieurs à ceux dont tient compte le modèle de financement établi par le ministère pour déterminer les allocations à octroyer pour les directrices et directeurs d'école, les directrices et directeurs

adjoints et les secrétaires d'école.

Nous avons été heureux de constater que **le conseil a commencé à affiner le processus d'élaboration de son budget**, afin de s'assurer que les gens disposent d'information plus précise dans cette sphère et de plus de possibilités de s'associer au processus. Le conseil a tenu un symposium pour la préparation de son budget de 2000-2001, qui réunissait tous les groupes faisant partie du conseil et de sa collectivité. Les cadres supérieurs nous ont dit que le symposium sur le budget constituait une première étape et qu'ils espéraient associer davantage les gens à la préparation des budgets subséquents. La plupart des représentantes et des représentants des conseils d'école avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont déclaré être satisfaits de leur participation limitée au processus budgétaire. D'autres groupes, toutefois, souhaiteraient une participation plus étroite.

De nombreux groupes du conseil, y compris les parents et les directrices et directeurs d'école ne semblent toujours pas comprendre la situation financière du conseil. Il est vrai qu'il éprouvait des difficultés à transmettre de l'information sur le budget à certains groupes après le symposium, mais ce problème avait principalement pour origine les problèmes qu'avait le conseil à obtenir du ministère de l'Éducation de l'information à jour sur les budgets.

Nous recommandons aux cadres supérieurs d'associer, l'année prochaine, tous les groupes à la préparation du budget, et de communiquer de façon adéquate la situation financière du conseil, y compris ses défis, à tous les groupes, de sorte qu'ils puissent mieux comprendre et appuyer les activités du conseil. Le Niagara Catholic District School Board a posté en ligne un excellent budget, dont le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board pourrait s'inspirer pour mettre en place un budget plus convivial et plus facile à comprendre.

Comme nous l'avons indiqué précédemment à la section « Sommaire des conclusions », au moment du déroulement de notre étude, le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board se trouvait encore aux toutes premières étapes de l'établissement d'un plan stratégique (voir la section « Administration » pour plus de précisions). **On nous a fait savoir que les cadres supérieurs se proposent de placer au rang des priorités l'élaboration d'un plan financier à long terme qu'avait recommandé l'équipe d'étude de 1999, une fois que le plan stratégique du conseil sera approuvé.** Nous les exhortons à le faire.

En réponse à la recommandation faite par l'équipe d'étude de 1999 selon laquelle le conseil devait examiner un large éventail de possibilités pour harmoniser et mettre à jour ses politiques et procédures d'achat, le conseil a élaboré des politiques et procédures d'achat, mais les directrices et directeurs d'école nous ont signalé que ces politiques ne sont pas toujours efficaces et ne sont pas toujours suivies de façon cohérente. Ils nous ont dit que le système de classement existant est encombrant et qu'ils souhaiteraient le placer dans d'autres écoles. Ce conseil, comme beaucoup d'autres de sa taille, fonctionne sans service des achats, il est donc de toute importance que les politiques et procédures d'achat soient suivies de façon uniforme dans l'ensemble du système. Nous l'exhortons à se dépêcher de passer à une méthode d'achat par carte, plus efficace, et permettant d'établir des rapports mieux que les pratiques décentralisées.

Le conseil aurait par ailleurs intérêt à mettre à jour rapidement ses systèmes financiers. Vu qu'il dispose d'un réseau élargi, il pourrait mettre en ligne un plus grand nombre de systèmes administratifs comme le système budgétaire, de comptabilité et de ressources humaines.

Installations

Le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board connaît une hausse importante de ses effectifs scolaires. Les écoles élémentaires et secondaires fonctionnent en moyenne à plus de 100 pour cent de leur capacité. En septembre 2000, le conseil a ouvert une nouvelle école élémentaire à Brantford, et a déjà commencé la construction d'une nouvelle école secondaire dans la ville de Simcoe, qui devrait ouvrir ses portes en septembre 2001.

Le conseil confronte de graves difficultés liées au financement de la construction de sa nouvelle école secondaire. Les cadres supérieurs nous ont dit que le coût de construction dépasse le montant par pied carré alloué par le ministère de l'Éducation.

Nous recommandons au Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board et à son conseil coïncident de Grand Erie de chercher des moyens de travailler ensemble dans le domaine des

installations destinées aux élèves. Les effectifs de l'un sont à la hausse tandis que ceux de l'autre sont à la baisse. Lorsque ces conseils prépareront leur plan d'immobilisations à long terme à l'intention du ministère de l'Éducation, ils devraient envisager de trouver des moyens mutuellement profitables de travailler sur les questions d'installations.

Transport

Le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board et le Grand Erie DSBsont en train de former un service intégré de transport. Les conseils ont regroupé les secteurs administratifs de leurs services de transport, les logeant dans un seul local à Brantford, et ils partagent le même système d'organisation des trajets et la même base de données. Les parents des élèves qui fréquentent l'un ou l'autre conseil peuvent avoir accès à ce système de transport conjoint au moyen d'un numéro gratuit 1-800, et le personnel de quelconque des conseils peut répondre aux questions des parents et à leurs demandes de renseignements. Les deux conseils ont harmonisé leurs politiques concernant la distance de marche dans toutes les régions sauf dans une, et leurs calendriers scolaires sont harmonisés à l'exception d'un jour ou deux. Les deux conseils ont mis au point un service dit d'« une route, un autobus » pour l'ensemble de leur élèves, et dispensent des services à leur conseil catholique coïncident de langue française. Les directrices et directeurs d'école et les élèves nous ont affirmé que le système de transport fonctionne bien.

Selon les conseillères et conseillers scolaires, le conseil prévoit dépenser près de 67 000 dollars de plus que les 3,7 millions de dollars qu'il recevra du ministère au titre du transport des élèves, principalement, à cause de la hausse des coûts de l'essence.

Nous avons été impressionnés par la quantité d'échanges qui se fait entre les conseils scolaires de cette région. Nous encourageons le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board et le Grand Erie DSB à continuer à examiner la structure administrative de leur service de transport conjoint pour voir s'ils peuvent parvenir à l'améliorer encore davantage. Par exemple, ils peuvent regrouper complètement leurs systèmes de transport et administrer l'entité intégrée en tant que service distinct qui rend compte aux deux conseils. Le document publié par la CAE intitulé *Meilleures pratiques efficaces* souligne quelques exemples de conseils qui ont pleinement intégré leurs services de transport, et nous encourageons le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board et le Grand Erie DSB à se servir de ce document lors de l'examen de cette possibilité.

Communications et relations communautaires

*** Au cours de l'année scolaire 1999-2000, le conseil a accompli de gros progrès sur le plan de l'amélioration des communications mutuelles. Il continue à mettre en oeuvre ses plans d'amélioration,** en établissant par exemple :

- un comité de communication, qui comprendra des représentantes et représentants de tous les groupes du conseil et de ses collectivités;
- un comité des politiques et procédures, qui comprendra des représentantes et représentants de tous les groupes;
- un protocole de communication, envoyé à tous les parents, précisant les personnes auxquelles il faut adresser, au conseil, certaines questions et préoccupations et comment communiquer avec elles;
- l'accès à toutes les écoles et à tous les conseils d'école par courrier électronique.

Nous étions heureux de constater ces améliorations et les groupes que nous avons rencontrés nous ont dit qu'eux aussi étaient heureux de voir l'orientation que prenait le conseil sur le plan des communications. Nous avons également entendu dire qu'il reste du travail à faire. Ainsi, bien que les directrices et directeurs aient dit être satisfaits de leur association à de nombreux comités à l'échelle du conseil, ils ont du même coup souligné trois questions qui les préoccupent sur le plan des communications : ils pensent que le conseil doit supprimer le dédoublement de l'information, vu que la même information est diffusée tant par courrier électronique, que par télécopieur et courrier ordinaire; que les cadres supérieurs devraient assurer une meilleure coordination de l'information émanant des directrices et directeurs d'école; et que les cadres supérieurs devraient répondre de façon opportune aux demandes de renseignements provenant des directrices et directeurs d'école.

Le conseil et ses conseils d'école se servent du document publié par la CAE intitulé *Meilleures pratiques efficaces* pour mettre sur pied le conseil consultatif catholique régional. Ce conseil comprend

des représentantes et représentants des conseils d'école, des conseillères et conseillers scolaires et de tous les groupes d'employés. Le conseil semble être très actif. Parmi les nombreuses activités qu'il entreprend, il facilite la communication entre les conseils d'école individuels et le conseil scolaire, il offre aux nouveaux présidents et présidentes des conseils d'école des possibilités de recevoir une formation et il joue un rôle actif au sein des comités du conseil, y compris au sein d'un comité qui analyse les résultats obtenus par les élèves du conseil aux tests provinciaux administrés par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). (Ce comité de plan d'action OQRE est décrit à la section de ce rapport intitulée « Administration ».)

Tous les groupes participent avec vitalité à l'élaboration des politiques (voir la section Gestion pour plus de précisions), et les conseils d'école, ainsi que leurs directions d'école, sont directement associés à la conception des « plans d'action du conseil » (plans visant à améliorer le niveau de rendement des élèves). La plupart des représentantes et représentants des écoles avec lesquels nous avons parlé ont dit être contents de leur rôle et de leur participation tant au sein des écoles qu'à celui du conseil. Les conseils d'école du conseil scolaire semblent être efficaces à l'échelle de l'école, et nous encourageons leurs membres à s'associer davantage aux processus de planification stratégique et de préparation du budget du conseil scolaire.

Le conseil a accompli des progrès dans le domaine des technologies de l'information. Il a conclu une entente avec le Grand Erie DSBau sujet d'un réseau élargi, et les deux conseils ont étendu ce partenariat pour faire en sorte que le surplus de largeur de bande soit mis à la disposition d'autres organismes publics, comme les hôpitaux locaux. Le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board a mis le courrier électronique à la disposition de tout le système et a recruté un technicien en logiciels pour faciliter la formation et l'aide en informatique offertes au personnel du conseil.

Services de soutien aux élèves

Dans l'ensemble du conseil, d'excellents programmes sont mis en place pour appuyer l'apprentissage des élèves. Par exemple, les élèves du palier secondaire ont exprimé des opinions positives à l'égard des centres de carrière de leurs écoles. Ces centres sont dotés de deux conseillers en carrière, ainsi que de camarades conseillères et conseillers pour les jeunes. Les services offerts incluent des renseignements sur les carrières, des listes d'emplois et des instructions sur la façon de rédiger un curriculum vitae.

Les élèves avec lesquels nous nous sommes entretenus ont aussi fait des compliments pour l'agent de police qui fait partie du personnel de leur école secondaire. Le poste de police de Brantford délègue des agentes et agents pour faire partie du personnel des deux écoles secondaires du conseil situées à Brantford. Les élèves ont parlé des bienfaits de cette initiative, tout particulièrement dans le cas des élèves qui éprouvent des difficultés dans leur vie, car ils peuvent aller demander conseils aux agents. Les élèves nous ont dit qu'ils apprécient réellement ce service et que la présence des agents contribue à donner à leur école ce sens d'harmonie et de progrès qui y règne dans l'ensemble. Nous félicitons les responsables du poste de police de Brantford de leur engagement envers les élèves et les écoles de cette localité. Nous avons eu également le plaisir d'apprendre que dans les comtés de Haldimand et de Norfolk, la Police provinciale de l'Ontario dirige dans les écoles élémentaires du conseil un programme intitulé *Values, Influences, and Peers*.

Dans le cadre d'un programme appelé *Peers Against Drugs*, des élèves des écoles secondaires vont dans des écoles élémentaires pour parler des dangers de l'abus des drogues. Ceux à qui nous avons parlé nous ont dit que ce programme fonctionne bien et qu'ils ont constaté une baisse considérable parmi les élèves qui fument à leurs écoles secondaires.

Les membres de la collectivité nous ont dit que le conseil favorise une augmentation du programme de formation professionnelle des élèves. Ils ont dit que les élèves ont de bonnes possibilités de suivre des programmes d'apprentissage et des programmes d'éducation coopérative par le truchement du Brant Skills and Development Program.

Le conseil offre un grand nombre de programmes et de possibilités de formation sur place (perfectionnement professionnel) en vue d'aider le personnel enseignant. Par exemple, il a effectué à l'échelle du système une évaluation sur les progrès qu'il a accomplis sur le plan de la mise en oeuvre du nouveau curriculum de mathématiques et exploite cette évaluation pour déterminer la formation qui sera offerte au personnel à l'avenir dans ce domaine.

Les directrices et directeurs d'école nous ont déclaré que conseil est doté d'un excellent service

d'éducation de l'enfance en difficulté, et des représentantes et représentants du comité consultatif sur l'éducation de l'enfance en difficulté qui oeuvrent au sein du conseil nous ont fait savoir qu'ils sont satisfaits du plan d'éducation de l'enfance en difficulté mis en place par le conseil. Celui-ci a recruté du personnel de soutien supplémentaire pour les élèves ayant des besoins particuliers, mais les cadres supérieurs nous ont signalé que le conseil ne dispose toujours pas de suffisamment de personnel dans le secteur de l'orthophonie. Les cadres supérieurs ont aussi signalé qu'en raison de l'insuffisance de professionnels-tant au sein du personnel que de la collectivité-il faut attendre une éternité pour évaluer les élèves ayant des besoins particuliers.

Ressources humaines

On est en train de mettre la dernière main à un nouveau de contrat de services personnels pour les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints. Le conseil est parvenu à conclure de nouvelles ententes collectives avec son personnel enseignant de l'élémentaire, ses secrétaires, aides enseignantes et aides enseignants, ses techniciennes et techniciens de bibliothèque et d'informatique, ses techniciennes et techniciens en éducation spécialisée, ses concierges et ses enseignantes et enseignants suppléants. Au moment du déroulement de notre étude, le conseil était toujours en cours de négociation avec son personnel enseignant du secondaire. Il ne dispose pas d'un conseil formel syndical-patronal, mais les représentantes et représentants des employés syndiqués ont la possibilité de rencontrer les conseillères et conseillers scolaires une fois l'an, et les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école deux à trois fois l'an.

Le personnel non syndiqué nous a déclaré que cela fait quelque temps que l'on élabore un processus interne d'équité salariale et qu'ils sont impatients d'en connaître l'issue. Cette catégorie d'employés semble se sentir moins appréciée par les cadres supérieurs que les autres groupes d'employés du conseil. Si de bons processus de communication bilatérale ont été établis entre les cadres supérieurs et la plupart des autres groupes du conseil, il semble que la communication entre les cadres supérieurs et le personnel non syndiqué n'est pas suffisamment efficace. Nous recommandons à ces deux groupes d'établir un mode de communication plus formel, qui garantisse que les préoccupations et les questions exprimées par le personnel non syndiqué sont entendues et que l'information émanant des cadres supérieurs arrive jusqu'au personnel non syndiqué.

Le conseil est déterminé à mettre en place des programmes de formation de dirigeantes et de dirigeants. Dans ce domaine, ses initiatives incluent des possibilités de formation sur place continue pour les directrices et directeurs d'école, les chevronnés comme les nouveaux; la participation active des directrices et directeurs d'école aux comités des cadres supérieurs; et la planification de la succession des cadres supérieurs et des directrices et directeurs d'école. Il continue en outre à engager de nouveaux enseignants et enseignantes.

Gestion

En ce qui concerne la recommandation faite par l'équipe d'étude de 1999, à savoir que le conseil devrait rédiger une politique de façon opportune en y incluant suffisamment de données appropriées, le conseil a établi un processus englobant mais lent. Il a recruté un expert pour créer un processus d'élaboration des politiques qui a abouti à l'établissement d'un comité des politiques et procédures. Ce comité comprend des représentantes et représentants de tous les groupes qui font partie du conseil. Cette insistance sur l'association de tous au processus décisionnel est en soi une bonne chose, mais en trois ans, le conseil n'a élaboré et approuvé que huit ou neuf politiques. La plupart des conseils ont élaboré leur processus d'élaboration de politiques, et différents groupes du conseil catholique de Brantford/ Haldimand-Norfolk nous ont confié qu'ils souhaitent que le processus de leur conseil soit lui aussi terminé. Nous pensons que celui-ci a bien fait d'inclure tous les groupes à ce travail, mais les conseillères et conseillers scolaires doivent fixer des échéanciers plus courts pour l'élaboration des politiques et trouver des moyens d'accélérer le processus.

Le conseil se penche sur son énoncé de mission pour le mettre à jour, et a mené des consultations auprès de tous les groupes au sujet de leur vision du système. Les cadres supérieurs nous ont dit avoir l'intention de présenter le nouvel énoncé de mission aux nouveaux conseillers et conseillères scolaires après les élections de ces derniers le 13 novembre 2000.

Le conseil compte une élève conseillère scolaire, qui nous a dit que ses opinions et commentaires sont bien accueillis aux réunions du conseil et qu'un mentor, lui-même conseiller scolaire, l'appuie dans son rôle. Elle a l'intention de mettre sur pied un système de communication avec les conseils d'élèves d'autres écoles, élémentaires et secondaires. Nous la félicitons pour son enthousiasme et son

engagement, et lui suggérons de consulter sans doute le document publié par la CAE intitulé *Meilleures pratiques efficaces,* qui comporte d'excellents exemples de procédures de communication entre conseils d'élèves. Nous avons en outre encouragé le conseil à tenir des élections pour combler le poste d'élève conseillère ou conseiller scolaire. La CAE entérine ce processus qu'il estime être un processus efficace qui permettra aux élèves de faire entendre leur voix.

Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des rapports sur le rendement des élèves tout au long de l'année, mais nous les encourageons à obtenir des informations adéquates sur la façon dont les élèves progressent compte tenu des plans qu'ils ont établis pour améliorer le rendement de ces derniers, et qu'ils mettent ces informations à la disposition du public.

Administration du conseil

Les cadres supérieurs mettent en oeuvre lentement et avec soin la recommandation faite en 1999 par la CAE, à savoir qu'ils doivent travailler avec des groupes d'employés et des groupes communautaires pour élaborer un plan stratégique. Ils ont préparé les grandes lignes du processus dont ils se serviront pour concevoir un plan stratégique à long terme, processus qui englobera tous les groupes. Ils espèrent avoir un plan stratégique triennal en place au début de 2001 au plus tard. Nous les encourageons à s'assurer, une fois le plan stratégique approuvé, de mettre l'accent sur la conception d'un plan financier à long terme qui harmonise les dépenses aux objectifs stratégiques du conseil.

En 1999-2000, le conseil a dressé un plan systémique d'un an avec la participation des directrices et directeurs d'école, le personnel de l'école, les parents et les élèves. Ce plan est dénommé Leading the Way. Les directrices et directeurs d'école et les représentantes et représentants des conseils d'école ont utilisé les quatre axes de ce plan-leadership, perfectionnement du personnel, particularité de l'éducation catholique et construction d'un système de communication et consolidation de la communauté, pour élaborer leurs propres plans scolaires. Les cadres supérieurs nous ont signalé que ce plan systémique leur fournit un cadre de planification scolaire, et que les évaluations de la performance des directrices et directeurs d'école sont reliées à cet exercice de planification scolaire.

Le conseil dispose d'un comité chargé du plan d'action OQRE, formé de parents, d'enseignantes, d'enseignants, d'administratrices et d'administrateurs. Après l'examen et l'analyse des résultats des tests administrés par l'OQRE, le comité élabore un plan systémique qui inclut des stratégies visant à partager les meilleures pratiques entre les écoles, à préciser les attentes en matière de résultats à obtenir par les élèves, et à établir des indicateurs de succès.

Chaque école reçoit un exemplaire du gabarit systémique qui indique comment contrôler et suivre le succès de son propre plan d'action OQRE. Le conseil a recommandé que les directrices et directeurs d'école se servent de ce gabarit pour communiquer les informations aux enseignantes, aux enseignants et aux parents et nous encourageons tous les directeurs et directrices d'école à le faire. Des conseils d'école nous ont affirmé être satisfaits de leur participation au travail de planification scolaire.

Nous encourageons les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école à combiner à l'avenir les résultats des tests administrés par l'OQRE et d'autres indicateurs de succès des élèves, comme les taux de fréquentation scolaire ou les taux de diplômés des écoles secondaires lors de l'élaboration des plans d'amélioration du conseil et des écoles. La CAE publiera un guide complet sur la planification de l'amélioration scolaire avant la fin de l'année, et nous encourageons le conseil à s'en servir comme guide.

En mai 2000, le conseil a restructuré sa haute administration et son bureau central, à la lumière des recommandations formulées par un expert-conseil. Une partie de cette restructuration faisait appel au recrutement d'un chef du service des ressources humaines et d'un chef du service des finances et des affaires. Comme nous l'avons dit précédemment à la section des Finances, nous exhortons les cadres supérieurs à mettre l'accent maintenant sur l'amélioration de leurs systèmes financiers et d'affaires, en tenant compte surtout des capacités électroniques du conseil.

Notre opinion

Le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board accomplit de bons progrès sur le plan de la mise en oeuvre de certaines des recommandations faites par l'équipe d'étude de 1999. Les communications bilatérales se sont améliorées, et nous félicitons le conseil pour ses processus

décisionnels englobants. Nous lui présentons par ailleurs nos compliments pour avoir pris la décision de regrouper son système de transport avec celui de son conseil coïncident de langue anglaise.

Le conseil a essayé de rendre son processus budgétaire plus englobant et les cadres supérieurs nous ont fait savoir qu'ils peaufineront davantage ce travail. Un processus de planification stratégique a été amorcé.

Le conseil continue à offrir des programmes et des services novateurs à l'intention des élèves, et nous étions heureux d'entendre de la bouche de ces derniers qu'ils sont contents de leur expérience scolaire et se sentent bien préparés pour aborder l'avenir.

C'est pour aider le conseil et sa collectivité que nous lui formulons les recommandations suivantes :

- **Se dépêcher de préparer le processus d'élaboration des politiques.** Bien que nous félicitions le conseil d'avoir institué un comité des politiques et procédures et d'avoir associé active-ment tous les groupes à l'élaboration de ses poli-tiques, les conseillères et conseillers scolaires doi-vent fixer des échéanciers plus serrés pour l'achè-vement de leur processus. Nombreux sont les grou-pes constitutifs du conseil qui ont exprimé le désir de voir le conseil terminer ce processus plus vite.
- **Continuer à mettre à jour et à affiner ses systèmes d'affaires, en particulier le service des achats.** Dans cette sphère, il lui faut travailler davantage pour garantir l'uniformité des pratiques d'achat du système dans son ensemble. Nous lui recommandons de prendre dans les plus brefs délais les dispositions voulues pour adopter un système d'achat par carte. Nous encourageons par ailleurs les cadres supérieurs à commencer à améliorer le système financier et le système d'affaires du conseil; par exemple, ils pourraient concevoir des processus budgétaires et d'achat en ligne.
- **Établir un plan financier de longue durée pour veiller à ce que les priorités en matière de dépenses correspondent aux objectifs du conseil.** Nous exhortons les cadres supérieurs à placer l'élaboration d'un plan financier de longue durée au rang de leurs priorités, une fois que sera approuvé le plan stratégique à long terme du conseil.
- **Établir un processus de communication plus formel entre le personnel non syndiqué et les cadres supérieurs.** Quoique de bons processus de communication bilatérale aient été établis entre les cadres supérieurs et la plupart des autres groupes que compte le conseil, la communication entre les cadres supérieurs et les employés non syndiqués semble toujours laisser à désirer. Nous conseillons à ces deux groupes d'instituer un mode de communication formel, qui garantisse que les préoccupations et les questions soulevées par le personnel non syndiqué sont entendues et que l'information émanant des cadres supérieurs arrive jusqu'aux employés non syndiqués.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Profil du conseil scolaire

Adresses

Nom du conseil :	Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board		
Numéro du conseil :	51		
Adresse :	322, promenade Fairview, C.P. 217, Brantford ON N3T 5M8		
Téléphone :	519-756-6505	**Télécopieur :**	519-756-9913
Adresse électronique générale :		**Site Web :**	www.bhncdsb.edu.on.ca
Nom de la directrice ou du directeur :	Joseph Rapai		
Courriel :	jrapai@bhncdsb.edu.on.ca		
Nom de la présidente ou du président :	Ted Farrell		
Courriel :	tfarrell@bhncdsb.edu.on.ca		
Bureau de district du ministère de l'Éducation :	**Adresse :** Bureau de district de London, bureau 207, 217, rue York, London ON N6A 5P9	**Téléphone :** 519-667-1440	

Type de conseil

☐ De langue anglaise	☐ De langue française	☑ **Catholique de langue anglaise**	☐ Catholique de langue française

Énoncé de vision

Le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board a pour mission d'assurer l'apprentissage permanent d'apprenantes et d'apprenants dans des écoles qui sont des communautés chrétiennes sécuritaires et bienveillantes. Pour ce faire, le conseil :

- offrira des occasions d'apprentissage catholique encourageant et favorisant l'établissement de partenariats et la collaboration entre le foyer, la paroisse et l'école afin d'assurer un milieu d'apprentissage optimal;
- créera des communautés d'apprentissage catholiques qui adopteront les valeurs de Jésus et de l'Évangile;
- créera des communautés d'apprentissage catholique qui s'efforcent de répondre aux besoins de tous les élèves et qui leur permettent de développer le potentiel offert par Dieu;
- créera des communautés d'apprentissage catholiques qui prépareront les élèves à devenir des citoyennes et des citoyens responsables qui défendront la paix, la justice et le respect d'autrui;
- créera des communautés d'apprentissage catholiques qui auront recours à des méthodes de gestion du système rentables et morales.

« Il faut désormais que votre mode de vie soit conforme à l'Évangile du Christ. »
Philippiens 1 : 27

Notre objectif, l'apprentissage ... Notre réputation, la bienveillance
L'éducation catholique... où que vous vous trouviez!

Description de la région

Taille en km²	4 108	☑ **limite continue**	*ou* ☐ limite interrompue	
Population (électeurs) :	38 458 *en mars 2000*			
Villes principales :	Brantford	Paris	Simcoe	Port Dover
	Delhi	Caledonia	Scotland	Burford
	Dunnville	Hagersville	Haldimand	Cayuga

Données financières

	1998-99	1999-2000	Prévisions 2000-2001
Financement total aux fins de fonctionnement	52 000 084 $[1]	55 654 275 $[2]	60 220 338 $[2]
Coût de fonctionnement et de l'entretien (par pied carré)	4,47 $	4,49 $	5,21 $

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.

[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-2001 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-2001 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

Installations scolaires

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'écoles élémentaires ouvertes	30	30	31	31
Nombre d'écoles secondaires ouvertes	2	2	2	3
Nombre de classes mobiles utilisées	64	80	105	91
Nombre d'écoles ayant des places de garderie	2	2	2	2

Transport

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Pourcentage d'élèves de l'élémentaire transportés par autobus	73	73	74	74
Pourcentage d'élèves du secondaire transportés par autobus	81	82	82	77
Pourcentage de trajets partagés par un ou plusieurs conseils scolaires	82	84	84	88
Montant total du budget de transport	4 209 337 $	4 138 986 $	4 394 425 $	4 440 000 $

Effectif étudiant

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	6 817	6 936,5	7 205,5	7 457,7
Palier secondaire (équivalent à plein temps)	2 339,9	2 674	2 725	2 820,4
Éducation de l'enfance en difficulté - Élèves désignés (nombre total)[1]	748	775	800	830
Anglais langue seconde/Perfectionnement de l'anglais - Élèves désignés (nombre total)[1]	19	33	35	35
Langue autochtone comme langue seconde (nombre total)[1]	0	0	0	0
Éducation des adultes (nombre total)[2]	0	0	0	0

[1] Ces élèves sont inclus dans les totaux de l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.
[2] Ces élèves ne sont pas inclus dans les autres totaux de l'effectif..

Ententes sur les droits de scolarité appliqués aux élèves autochtones

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Nombre d'ententes sur les droits de scolarité signées	S/O	S/O	S/O	S/O

Utilisation moyenne des salles de classe

	1999-2000[1]
Palier élémentaire	103,9
Palier secondaire	146,1

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Taille moyenne des classes

	Sept. 1998[1]	Sept. 1999[2]
Palier élémentaire	24,1	24,6
Palier secondaire	21,7	22

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.

[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Personnel scolaire

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Personnel enseignant - Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	351,1	359,2	375,4	380
Personnel enseignant - Palier secondaire (équivalent à plein temps)	139,8	163,5	165	170
Aides enseignantes et aides enseignants (équivalent à plein temps)	91,2	89,4	84,3	84,3
Personnel de soutien (équivalent à plein temps)	37,6	39,5	41	45
Personnel de conciergerie et d'entretien (équivalent à plein temps)	68,8	69,5	72,8	76,8
Directrices et directeurs d'école[1] (équivalent à plein temps)				
(nombre total)	32	32	34	34
Directrices et directeurs adjoints[1] (équivalent à plein temps)				
(nombre total)	9	9	7	8

[1] À l'exclusion des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints qui ont été détachés au bureau du conseil.

Personnel du conseil - équivalent à plein temps

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Agentes et agents de supervision, y compris la directrice ou le directeur	5	5	5	5
Cadres, superviseurs et coordonnatrices et coordonnateurs[1]	7	8	8	8
Consultants et personnel enseignant ressource	4,5	5,5	6,5	6,5
Soutien	14	13	12,5	13
Personnel de conciergerie et d'entretien	1	1	1	1
Personnel des services de soutien professionnel	30,4	30,2	39,1	39,1
Ratio d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) par rapport à l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire	1 : 3 052,3	1 : 3 203,5	1 : 3 310,2	1 : 3 426

[1] *Les personnes au conseil responsables du personnel ou des services, y compris les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints en détachement.*

Agentes et agents de négociation

Groupe	Agentes et agents de négociation
Enseignantes et enseignants du palier élémentaire	Ontario English Catholic Teachers' Association
Enseignantes et enseignants du palier secondaire	Ontario English Catholic Teachers' Association
Personnel de bureau	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel enseignant suppléant	Ontario English Catholic Teachers' Association
Aides enseignantes et aides enseignants	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel d'entretien et de conciergerie	Caretakers Association
Paraprofessionnels, bibliothécaires, techniciennes et techniciens en informatique et déléguées et délégués à la jeunesse	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Agentes et agents de supervision	Sans objet
Directrices et directeurs d'école et directrices et directeurs adjoints	Sans objet
Personnel non syndiqué	Sans objet

Gestion

	1999-2000	2000-2001
Nombre d'élèves conseillères ou conseillers scolaires	1	1
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires autochtones	0	0

Conseils d'école

Conseil à l'échelle du district	☑ **Oui** ☐ Non
Nom et adresse de la présidente ou du président du conseil de district	Jeanne Smitiuch 11 Waxwing Way, Brantford ON N2R 6W5

Programmes facultatifs offerts dans une partie ou dans l'ensemble du conseil

Maternelle	☑
Français programme d'immersion	☑
Français programme de base au cycle primaire	☐
Autre	Classe de comportement Horizons Anglais langue seconde Programme passerelle (palier secondaire, enfance en difficulté) Programme d'initiation à la vie (palier secondaire, enfance en difficulté) Éducation alternative Éducation permanente Programme d'enseignement des langues d'origine
Changements apportés aux programmes facultatifs depuis la dernière étude	☑ **Oui** ☐ Non

Tous les « autres » programmes n'étaient pas énumérés.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.